

Abstract

Titel:

Geschäftsmodellinnovation: strukturelle Neuausrichtung der Unternehmensstrategie

Kurzzusammenfassung:

Ziel dieser Bachelor Thesis war, attraktive Geschäftspotentiale zu eruieren und in konkrete Geschäftsmodelle umzuwandeln, sodass die Auftraggeberin neue Wege der Umsatzgenerierung beschreiten kann. Auf die Analyse der aktuellen Geschäftslogik des in der Medizinaltechnik tätigen Schweizer Unternehmens folgte eine Untersuchung des Marktes für Informationsmedizin. Die qualitative Befragung von Systemanwendern und Wettbewerbern erlaubte, Differenzierungspotential im zunehmend umkämpften Markt zu eruieren und konkrete Kundenbedürfnisse auf deren Relevanz und Befriedigung abzufragen. Ergänzt um eine Ableitung relevanter Trends und Erfolgsfaktoren im Markt konnten dreierlei Sparten brachliegenden Geschäftspotentials eruiert werden: *Services*, *Akademie* und *Gesundheitszentrum*. Eine Strategy-Roadmap plante schliesslich die zeitliche und praktische Realisierung der Geschäftsmodellinnovationen.

Verfasser: Daniel Messmer

Herausgeber: lic. phil. I Mario Stark

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Messmer, D. (2013). *Geschäftsmodellinnovation: strukturelle Neuausrichtung der Unternehmensstrategie*. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Unveröffentlichte Bachelor Thesis.

Schlagwörter (3-5 Tags): Geschäftsmodellierung, Informationsmedizin, Innovation, Strategisches Management

Ausgangslage

Die Auftraggeberin entwickelt, produziert und vertreibt weltweit medizinische und nicht-medizinische Analysegeräte, wobei der unternehmerische Fokus derzeit eindeutig im Geräteverkauf liegt. Das Produkt ist jedoch äusserst komplex, was den Verkaufserfolg beeinträchtigt. Das Marktumfeld ist intransparent und das Schweizer Unternehmen weiss nur wenig über potentielle Mitbewerber und deren Geschäftsmodelle. Zudem vernachlässigt der Fokus auf dem Geräteverkauf die proaktive Betreuung der bestehenden Kundschaft. Es wird der Kundschaft überlassen, wann und wie sie mit der Geräteherstellerin in Kontakt tritt. Geschäftspotential im Bereich After-Sales liegt brach und neue Wege der Umsatzgenerierung sind wünschenswert.

Ziel

Ziel dieser Bachelor Thesis ist, attraktive Geschäftspotentiale zu eruieren und in konkrete Geschäftsmodelle umzuwandeln, sodass die Auftraggeberin neue Wege der Umsatzgenerierung beschreiten kann. Hierzu deckt eine primäre Situationsanalyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf und ergründet die aktuelle Geschäftslogik. In einer Wettbewerbsanalyse ist der Markt für Informationsmedizin auf potentielle Mitbewerber untersucht, wobei deren Geschäftsmodelle übersichtlich dargestellt sind. Sodann eruiert eine Ausblicksanalyse vorherrschende Trends und Erfolgsfaktoren im Markt, bevor die eigentliche Geschäftsmodellierung erfolgt. Eine Strategy-Roadmap schliesst die Bachelor Thesis mit Empfehlungen zur zeitlichen und praktischen Realisierung der Geschäftsmodellinnovation ab.

Vorgehen

Die Zielerreichung erforderte eine breit abgestützte Vorgehensweise. Zunächst galt es, sich in einschlägige Fachliteratur zur Entwicklung von Geschäftsmodellen zu vertiefen. Zur Ergründung der aktuellen Geschäftslogik der Auftraggeberin wurde das Konzept der Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur herangezogen. Zahlreiche persönliche Gespräche mit der Geschäftsleitung, Mitarbeitern und der Verwaltungsratspräsidentin der Geräteherstellerin eröffneten hierbei ein tiefes Verständnis für die unternehmerischen Zusammenhänge.

Zur Entwicklung einer Customer Insight, einem gründlichen Verständnis für die Kundschaft, folgte eine qualitative Befragung von Produktanwendern. Diese Customer Insight als Leitprinzip für den Gestaltungsprozess der Geschäftsmodellinnovation eröffnete sowohl bewusste als auch latente Bedürfnisse und damit Geschäftspotentiale für die Auftraggeberin. Weiterführend folgte eine Durchleuchtung der vorherrschenden Mitspieler auf dem Markt für Informationsmedizin. Auf eine vorgängige Marktuntersuchung kam wiederum eine qualitative Befragung, mit dem Ziel, das Leistungsspektrum der Konkurrenten zu eruieren sowie auf mögliche Wettbewerbsvorteile und -nachteile zu schliessen.

In einer SWOT-Analyse, welche als Brücke zur Strategieentwicklung fungiert, folgte die Ableitung potentialträchtiger Strategieoptionen. Zur besseren Illustration der brachliegenden Geschäftspotentiale wurden die SWOT-Kombinationen ihrer Gattung nach in drei Sparten eingeteilt. Sodann erfolgte die eigentliche Geschäftsmodellierung als Kern der vorliegenden Arbeit. Als Konstruktionsmethodik zur Entwicklung der neuen Geschäftsmodelle wurde der St. Galler Business Model Navigator nach Gassmann, Frankenberger & Csik herangezogen. Konkrete Empfehlungen zur Umsetzung der Geschäftsmodellinnovationen hinsichtlich zeitlicher Realisierung, noch ausstehender Schritte sowie der Phase des Change Managements erfolgten schliesslich in einer Strategy-Roadmap.

Erkenntnisse

Signifikante Untererfüllung relevanter Kundenbedürfnisse

Die qualitative Befragung der wichtigsten deutschsprachigen Produkthanwender der Geräteherstellerin (Rücklauf 5 von 7) beinhaltete insbesondere eine Bedürfnisanalyse, die klare Ansprüche hervorgebracht hat. In Abb. 1 sind jene Qualitätsparameter ersichtlich, die für das Kundenunternehmen von besonderer Bedeutung sind.

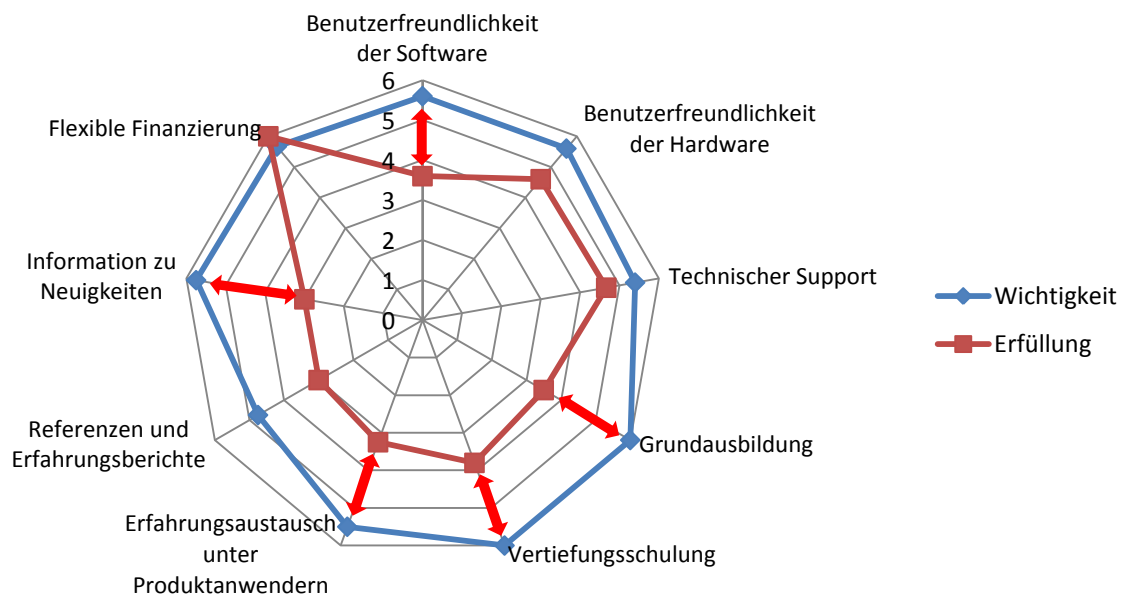


Abb. 1: Bedürfnisanalyse der Produkthanwender (n=5).

Hervorzuheben ist der Bedarf nach fundierter Anwenderschulung durch Grundausbildungen, Vertiefungsschulungen und Erfahrungsaustausch, der signifikant untererfüllt ist. Weitere Ansprüche wie jene umfangreicherer Datenbanken und professionellerer Übersetzungen in die deutsche Sprache geben der Geräteherstellerin zusätzlichen Input zur Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Auch die Ermittlung der nutzenstiftenden Werte auf Seiten der Produkthanwender lassen das Schweizer Unternehmen noch kundenorientierter agieren.

Erfolgreiche Differenzierung von der Konkurrenz

Die Auftraggeberin hatte ihre Mitbewerber bis anhin nur nachlässig beachtet und wusste deshalb kaum, wer ihre Marktteilnehmer sind. Dies hat sich im Rahmen der Wettbewerbsanalyse geändert: Relevante Konkurrenten sind eruiert und deren Wertangebot ist durchleuchtet. Weiterführend erfolgte eine Grobpositionierung der Marktteilnehmer entlang der kaufverhaltensrelevanten und differenzierenden Achsen Technologiefokus (wissenschaftlich / praktisch) sowie Leistungsspektrum (breit / schmal).

Differenzierungspotential bietet sich der Geräteherstellerin insbesondere über eine verstärkte Betonung ihrer fortschrittlichen und wissenschaftlich fundierten Medizinaltechnologie sowie über ein breiteres Leistungsspektrum, das die komplexe Systemanwendung zugänglicher macht.

Drei Sparten brachliegenden Geschäftspotentials formen das Geschäftsmodell 2016

Die mittels erweiterter SWOT-Analyse systematisch hergeleiteten Strategieoptionen für die Geräteherstellerin lassen sich ihrer Gattung nach in drei Sparten brachliegenden Geschäftspotentials einteilen, wie Abb. 3 verdeutlicht.

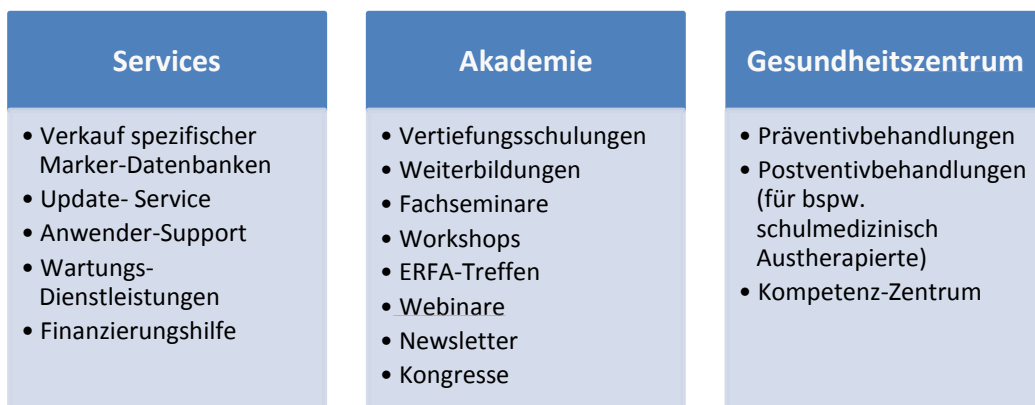


Abb. 3: Sparteneinteilung des Geschäftspotentials der Auftraggeberin.

Verstärkt das Kundenunternehmen ihren After-Sales-Service, lanciert sie damit den Wandel vom reinen Produzenten zu einem produktbegleitenden Dienstleistungsunternehmen und trägt dabei den Kundenbedürfnissen Rechnung. Daneben erschliesst das *Gesundheitszentrum* als vertikale Diversifikation eine neue Quelle unternehmerischen Wachstums.

Gelingt es der Auftraggeberin, die Geschäftsmodellinnovationen *Services*, *Akademie* sowie *Gesundheitszentrum* nach den Empfehlungen der Strategy-Roadmap zu implementieren und erfolgreich am Markt zu platzieren, resultiert eine Geschäftslogik im Jahr 2016, wie sie aus Abb. 4 hervorgeht.

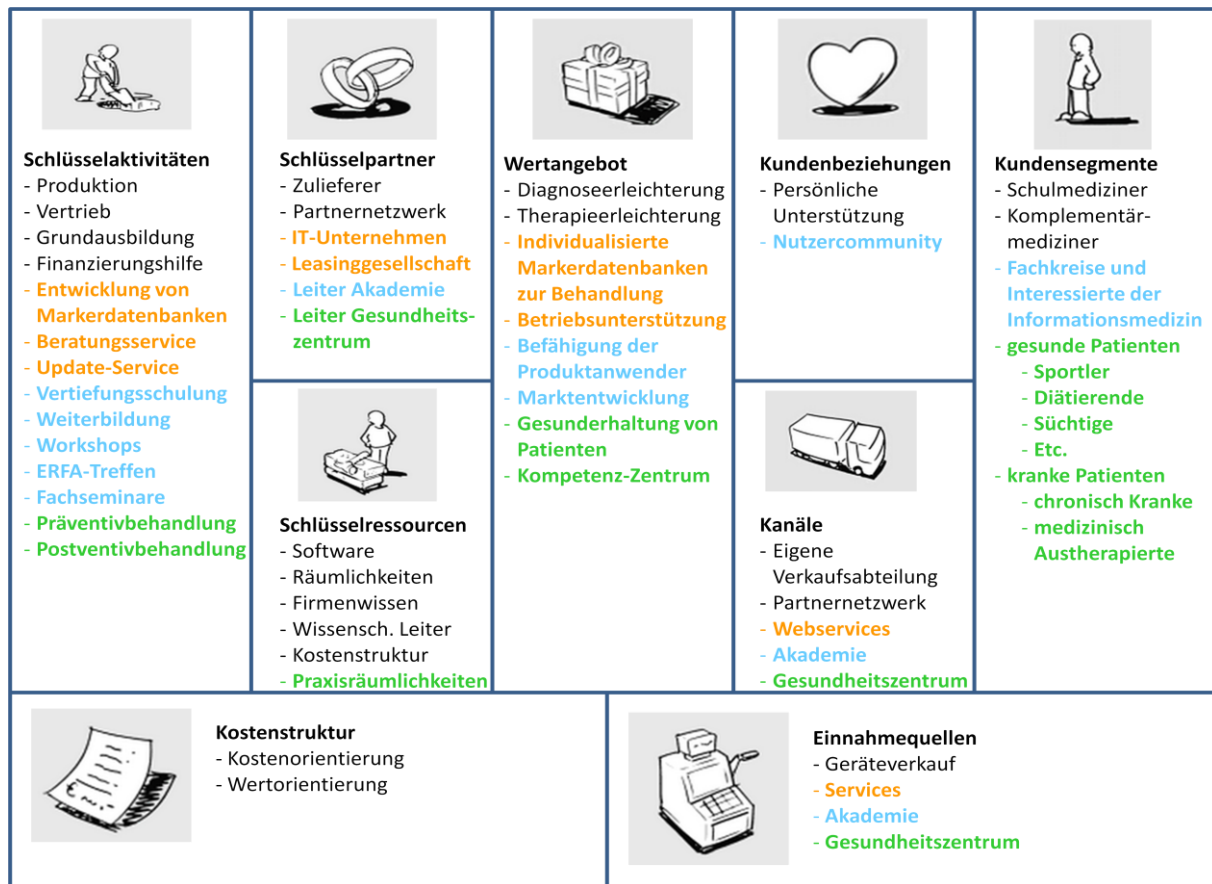


Abb. 4: Geschäftsmodell der Auftraggeberin im Jahr 2016.

Farblgende: bisheriges Geschäftsmodell, **Services**, **Akademie**, **Gesundheitszentrum**.

Erfolg dank kontinuierlicher Geschäftsmodellinnovation

Diese Evolution des Geschäftsportfolios bis ins Jahr 2016 diversifiziert die Wertschöpfung und lässt die Auftraggeberin neue Wege der Umsatzgenerierung erschliessen. Eine erfolgte wirksame Geschäftsmodellinnovation erlaubt es Unternehmen jedoch keineswegs, sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen. Sie müssen ihre Geschäftslogik weiterhin kontinuierlich hinterfragen und stets Ausschau nach innovativen Geschäftsmodellen halten.

In einer *Vision 2025* zeichnet diese Bachelor Thesis deshalb abschliessend die zwei inspirierenden Szenarien *Gesundheit on Demand* und *Gesundes Einkaufen*, die zu weiteren Geschäftsmodellinnovationen anregen sollen und richtungsweisend sein können. Die Auftraggeberin entwickelt sich so sukzessive Richtung Unternehmensvision: Gesundheit für Alle!

Literaturquellen (weitere Quellen in der Bachelor Thesis vermerkt)

- Bieger, T., zu Knyphausen-Aufsess, D. & Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Berlin: Springer.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus.
- Wenzel, E., Kirig, A. & Huesmann, A. (2010). *Gesundheitstrends 2010. Von der Symptom-Medizin zur neuen Gesundheitskultur*. Kelkheim: Zukunftsinstitut GmbH.